第11回ポーター賞

独自戦略を武器に高収益の4事業を表彰

ユニークな戦略で卓越した収益を達成・維持している日本企業・事業部を表彰する「ポーター賞」の授賞式が12月1日に開催された。11回目を数える今回は4社が受賞。授賞式では同賞の名称の由来であるマイケル・E・ポーター米ハーバード大学教授からビデオメッセージが寄せられ、受賞企業によるパネルディスカッションでは戦略の重要性などについて活発な意見が交わされた。

競争力向上を目的に創設

ポーター賞は日本企業の競争力向上を目的に一橋大学大学院国際企業戦略研究科（ICS）が2001年に創設した。製品やプロセス、経営手法でイノベーションを起こし、それに基づいた独自性ある戦略を実行することで、業界内で高い収益を達成・維持している企業・事業部を表彰している。これまでに33社・事業部が受賞し、11回目の今回はコマツ、三菱レイヨン、プラン・ドゥ・シー、スター・マイカの4事業が受賞した。

賞の名称はハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授にちなむ。同教授は競争戦略論と国際競争力研究の第一人者で、ハーバード大学の教員に与えられる最高の名誉である「ユニバーシティープロフェッサー」の肩書を持つ。代表的な著書である「Competitive Strategy」は世界中で読まれており、その日本語版である「競争の戦略」は経営書のベストセラーの一つだ。

同賞の審査は匿名の学識者から構成される審査委員会が担当し、公平性を保持している。審査は2段階にわたり、1次審査は書類選考。「各業界において優れた収益性を維持していること」「戦略に一貫性があること」などの基準をクリアした企業・事業部が2次審査に進む。

2次審査では1次審査をパスした企業にインタビューを実施。資本の効率的な利用や独自のバリューチェーンなど、より詳細な項目について聞き取り調査をした上で受賞企業を決定する。

授賞式では受賞企業の発表と記念品贈呈、受賞理由説明の後、ポーター教授のビデオメッセージが放映された。その後、同賞のアドバイサリーボードメンバーの竹内弘高ハーバード大学経営大学院教授・一橋大学名誉教授が登壇。「同賞の歴代受賞企業のトップが会員になれる『ポーター賞クラブ』を、来年はハーバード大学がある米国のボストンで開催したい」と意気込みを語った。パネルディスカッションでは各受賞企業の代表者が業界内で、なぜ自社がユニークなのかを解説。戦略の重要性などについて議論した。

写真左から水永、菅野寛（一橋大学大学院教授）、野田、鎌原正直（三菱レイヨン社長）、楠木、野路、大薗恵美（一橋大学大学院教授）の各氏

■ビデオメッセージ■

日本経済の発展に貢献することを期待

ハーバード大学ユニバーシティープロフェッサー
マイケル・E・ポーター氏

現在ハーバード大学ビジネススクールでは、米国の競争力向上の活動に学校を挙げて取り組んでおり、私も政府・ビジネスコミュニティーとの議論や研究に携わっている。過去10回、欠かさず参加してきた授賞式だが、今回はこのような理由で残念ながら来日できずにビデオメッセージを寄せることとなった。しかし次回以降は再び参加したい。

今回受賞した4企業は大手製造業2社、新興の非製造業2社に分けられ、前者はグローバル展開、後者は国内展開している点が特徴的だ。4企業に共通するのは、いずれも成熟産業で優れた戦略を実行することで高収益を持続的に達成していること。イノベーションは何もハイテク産業や新興国市場だけのものではない。

厳しい競争で勝利を収めるには、新しい戦略で業界に変革を起こしていくことが不可欠だ。同賞が今後の日本経済の発展に貢献することを期待している。

■受賞企業紹介■

スター・マイカ
中古マンション事業

発想転換により新市場を創造

スター・マイカは賃貸中のファミリータイプの中古マンション分野に特化した不動産投資業。同業他社がこの分野を手がけなかったのは、既存戦略との間にトレードオフが存在するからだ。

従来の不動産企業は大規模開発への投資や不動産価値の上昇に伴う短期保有・売買などが収益源で、ユニット（部屋）単位の小規模投資で長期保有が前提になる賃貸中のファミリータイプの中古マンションは売りにくく、魅力の薄い事業とみなされていた。そのためオーナーは売却したくても借り手が退去するのを待つか、売却をあきらめるしかなかった。

同社はこの点に着目。買い取ったユニットは、賃貸中はオーナーとして家賃収入を得る。賃貸終了後は改装して一般家庭に売却するという戦略だ。これにより安定した収益が見込め、多数のユニットを保有することで価格変動のリスクも分散できる。

同社の戦略を実現しているのは独自の査定システムだ。自社で開発した価格モデルを基に市場価格や個別ユニットの特徴、管理費、改装に必要な費用などから買い取り価格を査定。照会後、２時間以内に提示できる。

迅速に買い取るために現金を厚く保有することも同社の特徴の一つ。資金調達は株式市場と３～５年の銀行借り入れで賄われており、３～６カ月という短期借り入れに依存している中古マンション販売会社とは対照的だ。

これにより同社は新たな市場を創造。業界では「スター・マイカ・モデル」と呼ばれるまでに成長した。

プラン・ドゥー・シー
ブライダル・サービス部門

利用頻度を高め高収益実現

ホテルやレストランを運営するプラン・ドゥー・シー。同社のブライダル部門は全国７施設で婚礼サービスを展開しており、従来この業界では実現できなかった価値を提供している。

同社が提供する価値は①高品質でカスタマイズされた食事②シームレスな（継ぎ目のない）サービス③帰ってくる場所――の３つ。

料理メニューは自由にカスタマイズでき、シェフが自らカップルとメニューの打ち合わせをする。飲料や食材の調達も自社で手がけ、高品質な食事を提供している。シームレスなサービスを提供するために、１組のカップルに対し１人のウエディングプランナーが会場見学から婚礼当日まで一貫して担当。役割分担が常識だった従来とは異なる。

同社では婚礼サービスをリピートビジネスと捉えている。招待客が将来、披露宴を開く際に同社の施設を選んでもらう。また普段はホテルやレストランを使ってもらうことで利用頻度を高める戦略を取っている。

このような価値が提供できるのは、業界の常識にとらわれないで活動を選び実行しているからだ。例えば、同社は写真サービスやヘア・メーキャップ、引き出物を納入する会社から保証金を徴収していない。そのため取引先に縛られることなく、高い技術やサービスを提供する企業を自由に選ぶことができ、顧客満足の向上にもつながる。

一連のユニークな戦略の結果、同社の投下資本利益率、営業利益率はともに業界平均を大きく上回る。

三菱レイヨン
MMA事業体

チェーン戦略でグローバル展開

メタクリル酸メチル（MMA）はアクリルをはじめとした様々な樹脂の原料になる有機化合物で、優れた透明性や耐候性を持つ。基礎原料であるMMAモノマーは塗料や接着剤などの原料になり、加工品であるMMAポリマーは発光ダイオード（LED）照明用の導光板や、交通信号機などの樹脂フィルムの原料になる。

三菱レイヨンMMA事業体はMMAの川上であるモノマーから川下のポリマー・加工製品まで一貫して手がけるグローバルリーダーだ。MMAモノマーでは規模・範囲の経済を生かしたコストリーダーシップ戦略、MMAポリマーでは技術優位性による製品差別化戦略という２つの戦略を有機的に連動させて実行。グローバル展開することで高収益を獲得している。

同社は世界に先駆けて主要３製法でMMAモノマーを製造している。そのため単一製法に比べ原料価格の変動を吸収し、製品を安定的に供給できる。2008年には英国MMA専業メーカーのルーサイトを買収。大量生産により製造コストの低減も実現した。

MMAポリマー・加工製品では技術開発を積極的に進めており、多機能プリンターやスキャナーの読み取りレンズとして使われるロッドレンズや、光ファイバーなどのアクリル樹脂製品などでは同社製品が高いシェアを占める。

その一方で、独自性・専門性、一定の生産規模が確保できない領域や地域では事業を展開しない方針を貫いており、「二兎（と）を追わない」という事業の選択・集中を実践している。

コマツ
建設機械・車両事業

「農耕型戦略」が差別化に貢献

建設機械メーカー世界２位のコマツは協力企業や販売店、ユーザーなどの外部関係者と長期にわたって良好な関係を構築する「農耕型戦略」を実行することで、安定的な高収益を達成している。

戦略の核となるのが、同社が開発した建設機械の稼働管理システム「KOMTRAX（コムトラックス）」だ。2001年から同社の建設機械に標準装備を進めており、11年９月時点で70カ国、24万台に搭載している。情報通信技術（ICT）や全地球測位システム（GPS）を活用して車両の位置や稼働状態がリアルタイムで把握できるため、保守サービスなどの顧客ニーズにきめ細かく対応できる。

コムトラックスの情報は自社内の活用にとどまらない。省エネ運転支援や機械の有効利用法などといった形で顧客や販売店にも提供することで、外部関係者の業務効率化にも貢献している。

製品開発では「ダントツ商品」を掲げ、性能の鍵を握るキーコンポーネントの自社開発・自社生産にこだわる。ダントツ商品とは、いくつかの重要な製品やスペックで競合メーカーが数年かかっても追いつけないような際立った特長を持ち、利益率を大幅に改善する製品のことで、競合他社との差別化につながっている。

海外への積極進出も同社戦略の独自性の一つだ。以前から新興国市場の開拓に取り組んでおり、現地の人材育成にも注力。その結果、中国などアジアでトップシェアを維持し、競争力の源泉となっている。

■受賞企業トップによるパネルディスカッション■

地域最適化が国際企業の鍵
野路氏

モノマーとポリマーは両輪
姥貝氏

業界慣習より顧客視点追求
野田氏

常識疑い、自らの意志を貫く
水永氏

〈出席者〉※写真右から
スター・マイカ 社長 **水永 政志氏**
プラン・ドゥ・シー 代表取締役 **野田 豊加氏**
三菱レイヨン 代表取締役専務執行役員 **姥貝 卓美氏**
コマツ 社長兼CEO **野路 國夫氏**
〈ファシリテーター〉
ポーター賞運営委員会 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科教授 **楠木 建氏**

楠木 今回の受賞企業はいずれも高い収益を上げている。まずは各社がなぜ厳しい競争を勝ち抜いているのかを聞きたい。

野路 それぞれの地域が最適化できて、はじめてグローバル企業が実現する。そのために地域の文化や特性に合わせて戦略を立てて実行している。時には地元のディーラーと当社の方針がぶつかることもあるが、「Win―Win」「セームボート（同じ船）」という価値観を共有しながら力を合わせて課題の解決に努めている。

姥貝 当社は川上であるMMAモノマーと川下であるポリマー・加工品を有機的に結合することを念頭に成長戦略を描いている。ポリマーや加工品の需要拡大なしにモノマーの拡大はなく、モノマーに価格競争力がなければポリマー・加工品で差異化は図れない。その意味で、いわば車の両輪のようにバランスを取りながら事業拡大を進めてきた。

野田 起業当時、テナントとの保証金契約などブライダル業界には様々な慣習があった。企業にとってはメリットがあったかもしれないが、必ずしも顧客視点に立っていなかった。そこで当社では「自分たちならこういう結婚式を挙げたい」と思うようなブライダルサービスの実現を目指してきた。

水永 私は起業前、外資系金融機関に勤務しており、もともと不動産投資は趣味で始めた。投資を続けていく中で、金融業界に身を置く私の感覚では賃貸中の中古ファミリーマンションの売買は「十分商機があるビジネス」なのに、不動産業界の常識では「面倒でうまみがないもの」。このことに疑問を感じ、起業した。それまでの不動産企業が手を出さなかった分野に特化したことが成功の理由かもしれない。

楠木 企業が戦略を策定する上で、「自社の強みをどう組み合わせるか」が重要な意味を持つ。このディスカッションは、そんな戦略の本質を受賞各社から直接聞ける貴重な機会だった。

■協力企業挨拶■

付加価値生み出す企業を後押し

三菱UFJフィナンシャル・グループ副社長
田中 達郎氏

ここ数年で我々を取り巻く経済環境はめまぐるしく変化した。とりわけ2008年のリーマン・ショックと11年の欧州債務危機が世界経済に与えたインパクトは大きい。そのような中で地道に企業努力を続け、付加価値を生み出す日本企業の強さが再認識されている。

我々は金融面から日本企業を支援しているが、その目的はポーター賞の設立趣旨である「企業に真の収益性をもたらす独自性ある戦略構築の後押し」と重なる。同賞への協賛を通じ、今後も日本企業の優れた経営活動に光を当てていきたい。

固有解を磨き競争優位の戦略を

アクセンチュア エグゼクティブ・パートナー
石川 雅崇氏

戦略は業界のルールや特性である共有解と、企業の独自性である固有解から成り立つ。これまでの日本企業の戦略では共有解が占めるウエートが高く、他社の戦略をうまく取り入れて業務効率化によって競争力を付けていった。しかし経営環境が激変する現在は、企業は固有解を磨いて競争優位を築いていかなければ生き残れない。

我々は日々のコンサルティング業務を通して多くの企業の戦略策定に携わっているが、これからはイノベーションを通じた戦略の実現がますます重要になってくると考える。

広　告
企画・制作＝日本経済新聞社
クロスメディア営業局

主催 一橋大学大学院 国際企業戦略研究科

協力 MUFG 三菱東京UFJ銀行

accenture
ハイパフォーマンスの実現へ